

## شناسایی و مدل‌سازی انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در کسب و کارهای بزرگ ایرانی

مهسا فاضل حسن آبادی<sup>۱</sup>

قنبر محمدی الیاسی<sup>۲</sup>

مرتضی رضایی‌زاده<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۸)

### چکیده

بکارگیری نظام مدیریت عملکرد به دغدغه‌ای مهم و اساسی برای کسب و کارها تبدیل شده است. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد برنامه‌های تحولی در کسب و کارها از قبیل: برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد، به دلیل عدم احساس نیاز و انگیزه لازم برای تحول با شکست مواجه می‌شوند. برای کاهش نرخ شکست، شناسایی و افزایش انگیزاننده‌های کسب و کارها برای بکارگیری این برنامه‌های تحولی از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو، با توجه به تمرکز تحقیق حاضر بر روی نظام‌های مدیریت عملکرد به عنوان یکی از برنامه‌های تحولی در سازمانها، سؤال پژوهش حاضر این است که انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در کسب و کارهای بزرگ ایرانی کدامند؟ علاوه بر شناسایی انگیزاننده‌ها، این تحقیق همچنین بدنبال شناسایی میزان اهمیت و روابط بین این عوامل انگیزشی نیز می‌باشد. بدین منظور از روش تحقیق کیفی اکتشافی استفاده گردید، تا از نظر خبرگان و متخصصان برخوردار از تجربه و شایستگی لازم در زمینه نظام‌های مدیریت عملکرد بهره‌گیری شود. در مرحله اول براساس شاخص تعداد کارکنان شش کسب و کار بزرگ کشور برخوردار از تجربه بکارگیری نظام مدیریت عملکرد به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید و داده‌های لازم از طریق مصاحبه واقع‌محور استخراج، مستندسازی و با استفاده از مدل اشتراک‌گذاری گردید. در گام بعد یافته‌های حاصل از پژوهش‌ها و کدگذاری تجربیات بر اساس روش مدیریت تعاملی توسط خبرگان منابع انسانی برخوردار از تجربه لازم در زمینه بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ، مورد ارزیابی، غربال‌گری و سپس مدل‌سازی قرار گرفته است. در مرحله دوم از روش‌های ایده‌نویسی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده گردید. براساس یافته‌های نهایی پژوهش، با اهمیت‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد عبارتند از: فعالیت شرکت در فضای رقابتی، احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار، کنترل و اطمینان از تحقق اهداف، همراستایی اهداف فردی و سازمانی، پایش عملکرد و پاداش‌دهی براساس عملکرد و شناخته شدن بر اساس عملکرد. شناسایی روابط بین انگیزاننده‌ها نشان داد که وجود فضای رقابتی، به عنوان یکی از علل برانگیخته شدن کسب و کارها برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد، بر سایر انگیزاننده‌ها تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته است. همچنین برخی دیگر از انگیزاننده‌ها از قبیل پاداش‌دهی براساس عملکرد، پایش عملکرد و شناخته شدن براساس عملکرد نیز تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند. کاربردهای یافته‌های تحقیق و پیشنهادهای برای پژوهشگران آینده در انتهای مقاله مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** انگیزه، مدیریت عملکرد، کسب و کار بزرگ، مدل‌سازی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت، گرایش سیستم‌ها، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار علوم تربیتی، گرایش آموزش مجازی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات:

Morteza.rezaeizadeh@ul.ie

## ۱- مقدمه

مدیریت عملکرد به عنوان نظام بررسی و پایش نحوه عملکرد در سطوح مختلف سازمان از سالها قبل مورد توجه پژوهشگران، مشاوران و متولیان منابع انسانی قرار گرفته است. از این رو، تحقیقات زیادی در زمینه چابکی و چرایی این نظام در سالهای اخیر صورت گرفته است (Neely et al., 2004; Waal, 2009; Kagaari, 2011, S. Panda, 2011; Kourtiti, 2013).

بخشی از تحقیقات پیشین در زمینه انگیزه سازمانها برای بکارگیری نظام مدیریت عملکرد انجام شده است. براساس یافته‌های پژوهشگران، سازمانها با انگیزه‌های مختلفی نظام مدیریت عملکرد را بکار می‌گیرند. از انگیزه‌های سازمان می‌توان به مواردی همچون سنجش میزان کارایی و اثربخشی فعالیتها، کنترل میزان دستیابی به اهداف و استراتژیها و یا آگاهی از رضایت مشتریان و کارکنان اشاره کرد (Luliya, 2013; Gadenne, Mia, 2012; Al Hijji, 2012; Luliya, 2013; Saunila, 2012).

در این چارچوب، انگیزه به معنای فرایند احساس کمبود نیاز و فعالیت در جهت رفع آن بوده (قلی‌پور، ۱۳۹۰) و اولین گام برای بکارگیری نظامهای تحولی همچون مدیریت عملکرد می‌باشد. همچنین از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست آنها نیز به شمار می‌رود. به طوری که به زعم جان کاتر (۱۹۹۶) حدود ۷۰ درصد از نظامهای تحولی به دلیل عدم انگیزه و احساس نیاز سازمانها، با شکست روبرو می‌شوند (Kotter, 1996).

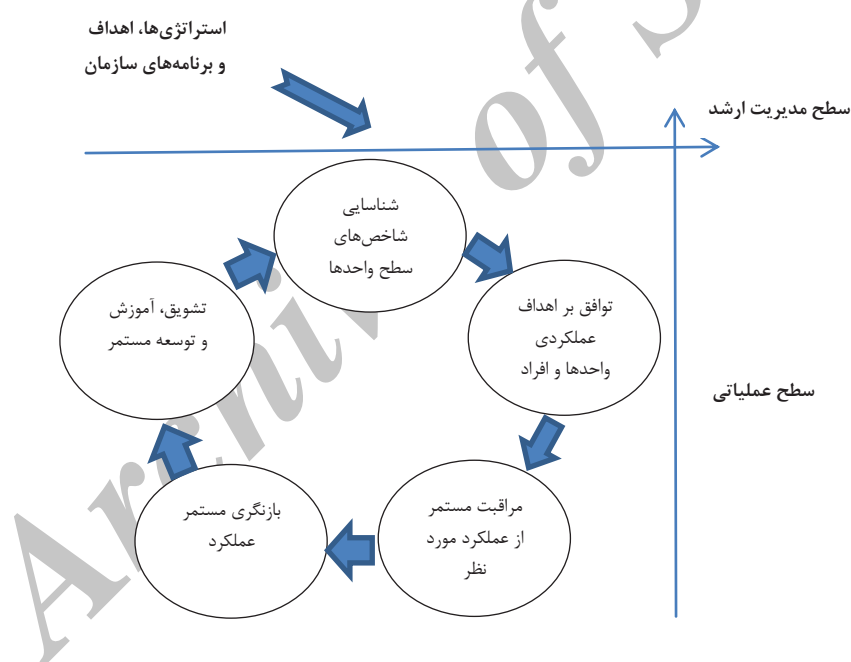
با توجه به اینکه این نرخ در ایران بیش از ۷۰ درصد می‌باشد (اکبری و جدیدی، ۱۳۹۱)، شناسایی انگیزه سازمانها جهت بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌تواند به متولیان، مشاوران و استادان در پیاده‌سازی هرچه موفق‌تر نظام مدیریت عملکرد کمک نماید. اما به رغم این اهمیت، پژوهشی مبنی بر بررسی انگیزه‌های سازمانهای ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد انجام نشده است. از این رو این پژوهش تلاش دارد به این سؤال پاسخ دهد که انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ ایرانی کدامند؟

در ادامه مقاله حاضر در ابتدا به بررسی ادبیات نظری موجود در زمینه موضع پژوهش پرداخته خواهد شد و در بخش بعدی پس از معرفی روش‌شناسی، یافته‌ها ارائه خواهد شد. بخش انتهایی مقاله به بحث و نتیجه‌گیری در رابطه با یافته‌ها و ارائه پیشنهادات پژوهشی و کاربردی اختصاص داده شده است.

## مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایند پیوند اهداف کسب و کار به اهداف افراد می‌باشد و در دوره زمانی مشخص به اندازه‌گیری عملکرد می‌پردازد (Philips, 2004). فرایند مدیریت عملکرد، مداوم و پایدار است و اجزای مختلف آن اعم از تعریف عملکرد مورد انتظار، ارزیابی عملکرد و بازخورددهی، همواره با یکدیگر در تعامل می‌باشند به صورتی که اجرای ضعیف هر یک از اجزا تأثیر منفی بر کل نظام مدیریت عملکرد می‌گذارد. در تعاریف مطرح شده از مدیریت عملکرد بر مشخص بودن اهداف، استراتژی‌ها و اولویت‌های سطوح سازمانی و وظیفه‌ای تأکید شده است (Verweire, 2004). شکل ۱ نمایی از چرخه مدیریت عملکرد را ترسیم کرده است.



شکل ۱: چرخه مدیریت عملکرد

منبع: (Armstrong, 2000)

همان‌طور که در شکل ۱ قابل مشاهده است، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان به عنوان ورودی نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود که این امر در سطح مدیریت ارشد سازمان رخ داده و معین می‌شود. پس از مشخص شدن اهداف، در سطح عملیاتی، شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان تعیین می‌شوند. تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد تا سطح مشاغل ادامه می‌یابد به طوری که بین هر سطح (سازمان، واحد و افراد) ارتباط منطقی وجود داشته باشد و برای شاخص‌های تعیین شده در هر یک از سطوح سازمانی، هدف مشخص می‌گردد و بر روی اهداف توافق حاصل می‌شود. نهایتاً، در دوره زمانی مرتبط با شاخص‌های تعیین شده، عملکرد مورد پایش و ارزیابی مداوم قرار می‌گیرد و به صورت مستمر بازنگری می‌شود (همان). نتایج حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به عنوان ورودی برای فرایندهای جبران خدمت، برنامه‌ریزی توسعه افراد، تأمین نیرو، ترویج و دیگر فعالیت‌های منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Catuth, 2000).

#### انگیزه بکارگیری مدیریت عملکرد

انگیزه فرایند جهت‌دهی به رفتار می‌باشد. انگیزه انواع مختلف داشته و در یک نگاه کلی به انگیزه‌های بیرونی و درونی تقسیم می‌شود. انگیزه‌های درونی توضیح دهنده نیازهایی هستند که از درون فرد و یا سازمان نشأت می‌گیرند، در حالی که انگیزه‌های بیرونی تبیین‌کننده مشوق‌های محیطی هدایت‌کننده رفتار هستند (Rio, 2005).

به زعم کاتر (۱۹۹۶)، سازمان‌ها انگیزه‌ها و دلایل مختلفی اعم از درونی یا بیرونی در بکارگیری هر نوع نظام تحولی از جمله نظام مدیریت عملکرد دارند. با این نوع نگاه، پژوهش‌های مختلفی در زمینه‌های احساس نیاز به برخورداری از نظام مدیریت عملکرد و انگیزه‌های سازمانها برای بکارگیری این نظام وجود دارد که در ادامه شرح برخی از آنها ارائه می‌شوند. در چارچوب انگیزه‌های درونی، آرمسترانگ (۲۰۰۰) دلایل و انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها را اعم از موارد ذیل می‌داند:

- پشتیبانی از استراتژی‌های کسب و کار
- اصلاح و بهبود عملکرد جهت دستیابی به عملکرد بهتر در آینده
- ایجاد چارچوبی توافق شده در مورد اهداف، استانداردها، شایستگی‌های مورد نیاز
- ایجاد فرهنگ بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار و ارتقاء مهارت‌های کارکنان
- ایجاد درک مشترک بین سازمان و کارکنان از آنچه باید حاصل شود
- ایجاد ارتباط درست بین کارکنان براساس تعریف و شفافیت انتظارات

- کمک در شناسایی نیازهای آموزشی و رشد شغلی کارکنان
- پرداخت عادلانه بر اساس نوع و کیفیت عملکرد

در ادامه بررسی انگیزه‌های درونی برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد، کوسترا و همکارانش (۲۰۰۴) به برخی دیگر از این انگیزه‌ها اشاره می‌کنند. آنها بیان می‌دارند که سازمانها به منظور تصمیم‌گیری درست در ارتباط با تغییرات مورد نیازشان است که به ابزارهای سنجش و مدیریت عملکرد در چهار بعد مالی، مشتریان، یادگیری و نوآوری و فرایندهای داخلی روی آورده‌اند. علاوه بر اینها، ولف (۲۰۰۴) افزایش کار تیمی، افزایش خروجی‌های حاصل از عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ایجاد ارتباط بین پرداخت و عملکرد، تمرکز تلاش و کوشش‌های کارکنان بر روی فعالیت‌های درست، تدوین کارراهه شغلی کارکنان<sup>۱</sup> و بهبود عملکرد را به عنوان انگیزه‌های درونی سازمان‌ها برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد معرفی می‌کند.

برخلاف تحقیقات قبلی که نقش انگیزه‌های درونی را در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مهم دانسته بودند، دسرامر و همکارانش (۲۰۱۲) عوامل بیرونی را به عنوان انگیزه سازمان در استفاده از نظام مدیریت عملکرد مهم می‌دانند. آنها بیان می‌کنند، وجود محیط رقابتی، توجه به اعتبار خود (سازمان) و علاقه به همگام شدن با جامعه، منجر به تمایل سازمان‌ها به استفاده از نظام مدیریت عملکرد می‌شود. علاوه بر این، برخی پژوهشگران وجود تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی را به عنوان یکی از دلایل سازمان‌ها برای بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مهم می‌دانند (Maley, 2014; Tapinos, 2005).

در ادامه تحقیقات قبلی، پژوهش‌های دیگر به تلفیقی از عوامل انگیزشی درونی و بیرونی در استفاده از نظام مدیریت عملکرد توسط سازمانها اشاره می‌کنند. به عنوان مثال، آزونه و همکارانش (۲۰۱۱) بازی‌های قدرت در سازمان، فشارهای خارجی و همچنین شفافیت و سهولت در ارتباطات بین کارکنان و سازمان را به عنوان انگیزه‌های درونی و بیرونی سازمانها در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مؤثر می‌دانند. در پژوهش دیگر انجام شده توسط هک و چیا (۲۰۱۲)، به وجود برخی عوامل بیرونی از جمله فشارهای رقابتی و تغییرات محیطی و برخی عوامل درونی مانند نیاز سازمان‌ها به مرور عملکرد خود و بررسی و آگاهی از نحوه پیاده‌سازی استراتژی‌ها به عنوان انگیزه‌هایی در فرایند نظام مدیریت عملکرد اشاره شده است. همچنین یافته‌های پژوهش کروتز (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که سازمان‌ها به منظور تمرکز بیشتر بر روی استراتژی‌های سازمان، تعهد بیشتر مدیران ارشد، هدف‌گذاری بهتر و مشخص‌تر، شرح بهتر اهداف و مأموریت سازمان،

<sup>۱</sup>-Career Development

کنترل بهتر و بیشتر عملکرد کارکنان، آمادگی بیشتر برای تغییرات پیچیده سازمانی و محیطی و ... به تدوین، طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد اقدام می‌نمایند.

مروری گذرا بر تحقیقات انجام گرفته در زمینه انگیزه‌های مؤثر در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که تلفیق نقش انگیزاننده‌های درونی و بیرونی به صورت توأمان بیشتر مورد توجه محققان این حوزه بوده است که به نظر نیز رویکرد صحیح و مؤثری می‌باشد. از جمله این انگیزه‌ها می‌توان به: وجود عدم قطعیت در محیط جهانی، وجود فشارهای خارجی از جمله محیط رقابتی برای عملکرد بهتر، دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و آگاهی از میزان توانمندی کارکنان در رسیدن به اهداف سازمان اشاره کرد. فهرستی از این انگیزه‌ها از نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین استخراج و در جدول ۱ قابل ملاحظه می‌باشد.

جدول ۱: فهرست انگیزه‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین

ردیف	انگیزه‌ها	پژوهشگر - سال
۱	تاثیرگذاری بر روی رفتار مدیران و کارکنان	Zairi et al. (2000)
۲	دقت بیشتر در اندازه‌گیری عملکرد، تمرکز بیشتر بر روی استراتژی‌ها، فهم بهتر از عملکرد واحدها، هدف‌گذاری بهتر و دقیق تر فعالیت‌ها، کمک به تدوین استراتژی	Robinson (2004)
۳	توصیف و شرح بهتری از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان تعهد بیشتر مدیریت ارشد به فعالیت‌ها	Neely et al. (2004)
۴	افزایش شناخت از شغل، ایجاد ارتباط بین پرداخت و عملکرد، بهبود کار تیمی و عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی، تدوین کارراه شغلی کارکنان	Wolf (2004)
۵	شناخت و کنترل بهتر کارکنان، همسوسازی کارکنان و سازمان با استراتژی‌ها، دستیابی به اهداف سازمان، ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش، پاسخ‌گویی به قوانین دولتی، بررسی میزان خلق ارزش سازمان برای ذینفعان	Lawson et al. (2004)
۶	اندازه‌گیری عملکرد و استراتژی‌ها	Kostera (2004)
۷	آگاهی از عملکرد در ابعاد مختلف	VanderMeer et al. (2005)
۸	مدیریت بهتر پیچیدگی‌های سازمان	Tapinos et al. (2005)
۹	پشتیبانی از استراتژی، دستیابی به هدف، ایجاد درک مشترک از هدف، رشد شغلی، پرداخت عادلانه	Armstrong (2009)
۱۰	همسویی با تغییرات محیطی، ایجاد شفافیت و سهولت در ارتباط با کارکنان	Azzone et al. (2011)
۱۱	محیط رقابتی، اندازه‌گیری عملکرد	Chiya (2012)
۱۲	همگام شدن با جامعه، عملکرد بهتر در محیط رقابتی؛ اعتقاد مدیریت به عملکرد	Deccamer et al. (2012)
۱۳	کنترل کارکنان، آمادگی در محیط رقابتی، تمرکز بر استراتژی	Krotz (2013)
۱۴	وجود عدم قطعیت در محیط، مدیریت بهتر سرمایه‌های انسانی	Maley et al. (2014)

منبع: (مطالعات نگارندگان)

با نگاهی دقیق‌تر به یافته‌های مندرج در جدول ۱ می‌توان دریافت که دو نقص عمده در بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط با انگیزه سازمانها در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد وجود دارد. اولاً، تا جایی که مطالعات محققان این تحقیق نشان می‌دهد، تحقیقی در ایران در زمینه عوامل انگیزشی بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی وجود ندارد. با توجه به تأثیرگذاری قابل توجه شرایط محیطی در تعیین عوامل انگیزشی بکارگیری نظام مدیریت عملکرد، مطالعه این انگیزش‌ها در محیط خاص سازمانهای ایرانی، ضرورت انکارناپذیری است که تاکنون مورد غفلت واقع شده است.

علاوه بر آن، اکثریت مطالعات بررسی شده که در این تحقیق نیز به بخشی از آنها اشاره شده است صرفاً به شناسایی عوامل انگیزشی بکارگیری نظام مدیریت عملکرد پرداخته‌اند و میزان اهمیت آنها و روابط بین آنها را نادیده انگاشته‌اند. می‌توان گفت همه این عوامل انگیزشی، از میزان اهمیت و تأثیرگذاری یکسانی برخوردار نیستند. از این رو، ضرورت دارد تا علاوه بر شناسایی این انگیزاننده‌ها، به میزان اهمیت و روابط علی و معلولی بین آنها نیز توجه شود. این اطلاعات به سازمانها کمک می‌کند تا میزان تأثیرگذاری هر کدام از این عوامل را به خوبی درک کرده و با در نظر گرفتن روابط فی‌مابین این انگیزاننده‌ها، علی‌ترین‌ها و مهم‌ترین‌های انگیزاننده‌ها را در سازمان خود با اولویت بیشتری به کار گیرند و تدریجاً به سمت استفاده از معلول‌ترین‌ها و کم‌اهمیت‌ترین‌های این عوامل حرکت کنند.

پژوهش جاری تلاش دارد تا با در نظر گرفتن دو خلأ پژوهشی فوق‌الشاره و با به‌کارگیری روشهای کیفی که امکان تعمق بیشتر در ماهیت، اهمیت و روابط این انگیزاننده‌ها را فراهم می‌کنند، به مطالعه انگیزاننده‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای ایرانی بپردازد و به این سوالات پاسخ گوید:

- انگیزه‌های به‌کارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ کدام‌اند؟
- چه رابطه‌ای بین انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ وجود دارد؟
- میزان اهمیت انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ چقدر است؟

## ۲- روش تحقیق

در این پژوهش، در چارچوب روش‌های کیفی اکتشافی، از روش‌های مصاحبه نیمه ساختارمند روایتی و مدیریت تعاملی<sup>۱</sup> به منظور جمع‌آوری داده‌های لازم استفاده شده است. مصاحبه‌های روایتی آنگونه که رایسمن بیان می‌کند برای برخورداری از درک عمیق نسبت به تجارب تعدادی از خبرگان درباره یک موضوع خاص استفاده می‌شوند (Riessman, 1993). در ادامه، از روش مدیریت تعاملی و نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> به عنوان شیوه‌ای مناسب برای بررسی موضوعات پیچیده و تعیین ارتباط بین آنها و همچنین، روشی مؤثر در ایجاد اجماع بین نظرات گروهی از خبرگان (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲) استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از روش‌های مصاحبه و مدیریت تعاملی، مراحل ذیل طی شده است:

- (۱) شناسایی اولیه انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ: در این مرحله پس از مرور ادبیات نظری، تعدادی از کسب و کارهای بزرگ ایرانی که دارای تجربه موفق استفاده از نظام مدیریت عملکرد بوده‌اند انتخاب شدند تا انگیزه‌های آنها از بکارگیری این نظام مطالعه شوند. براساس دیدگاه کمپل (۱۹۹۵) کسب و کارهای بزرگ آنهایی تعریف شدند که بیش از ۲۰۰ نفر نیروی انسانی دارند، همچنین برای تعیین نمونه‌ها (سازمانها) از روش هدفمند استفاده شده است. در این مرحله بر اساس دیدگاه فلینت (۱۹۹۸)، چهار معیار به شرح زیر برای انتخاب سازمانها مورد استفاده قرار گرفتند:
  - برخورداری از نظام مدیریت عملکرد مناسب: به منظور تحقق این معیار، کلیه سازمان‌های مطالعه شده توسط این تحقیق از لحاظ سیستم مدیریت عملکرد در وضعیت مطلوبی قرار داشته‌اند.
  - شناسایی شده و توصیه شده توسط سایر سازمانها: برای تحقق این معیار، فرایند مصاحبه با افراد کلیدی برخی از این سازمانهای واجد شرایط شامل مدیران، مشاوران، و کارشناسان حوزه منابع انسانی (مدیریت عملکرد) آنها شروع شد. در ادامه، از تکنیک گلوله برفی برای شناسایی سازمان‌های برخورداری از این ویژگی استفاده شده است. در این خصوص، محقق در انتهای مصاحبه‌های نخست، از مصاحبه‌شوندگان خواسته است تا اسامی سازمان‌هایی را که سیستم مدیریت عملکرد مناسب دارند را معرفی کنند.

<sup>۱</sup>-Interactive Management

<sup>۲</sup>-ISM- Interpretive Structural Modeling



- **تنوع (فعالیت در مشاغل و سطوح سازمانی متنوع):** برای تحقق این معیار، در این تحقیق از افرادی با دانش و تجربه متنوع در قسمت‌های مختلف فرایند مدیریت عملکرد مصاحبه شده است.
- **برخورداری از فهم نظری در زمینه مدیریت عملکرد:** این شاخص نیز به هنگام انتخاب نمونه‌های تحقیق در نظر گرفته شده و دقت شده است که دانش و فهم نظری نسبت به موضوع در مصاحبه شوندگان و افراد حاضر در جلسات مدیریت تعاملی وجود داشته باشد.

بر مبنای معیارهای چهارگانه فوق، نمونه‌های مورد بررسی در این تحقیق، سه مورد از صنعت خودرو و صنایع وابسته به آن، دو مورد از خدمات بانکداری و یک مورد از صنعت نیرو، نفت و گاز و حمل و نقل ریلی و صنایع وابسته به آن بوده‌اند.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته روایتی با متولیان و متخصصان منابع انسانی سازمان‌ها استفاده شده است. از مدل<sup>۱</sup> STAR و 5WH<sup>۲</sup> برای ساماندهی به تفکرات محقق و تدوین سؤالات مصاحبه استفاده شده است. به منظور بررسی روایی آن از اجرای یک مصاحبه برای پیش‌آزمون استفاده شده است. همچنین در جریان مصاحبه‌ها، هر مرحله‌ای که احساس شده است سؤالات نیاز به اصلاح دارند، اقدامات اصلاحی صورت گرفته است. جهت تعیین پایایی مصاحبه‌ها با ارسال مصاحبه و مقولات دست یافته به افراد خبره دیگر از میزان صحت و پایایی آن اطمینان کسب شده است. همچنین پس از انجام کدگذاری با ارسال آن به فرد مصاحبه شونده از میزان ارتباط و درستی مفاهیم تعیین شده با قصد و منظور وی اطمینان حاصل شده است. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت تا به اجماع نظری دست یافته شود. بر این اساس، در حالیکه در مصاحبه چهارم این اجماع حاصل شد، اما انجام مصاحبه‌ها تا مورد ششم ادامه پیدا کرد.

بعد از انجام مصاحبه‌ها نسخه نوشتاری آنها تایپ و در سه مرحله کدگذاری شد. در مرحله اول، شواهد گفتاری مرتبط با هر یک از مصاحبه‌ها تعیین شد. در مرحله بعد از طریق کدگذاری باز به مفهوم‌گذاری هر یک از آنها پرداخته شد و نهایتاً از طریق دسته‌بندی مفاهیم استخراج شده، مقولات مرتبط با آنها شناسایی شد.

<sup>۱</sup>-Situation, Task, Action, Result

<sup>۲</sup>-Where, When, Why, Who, What, How

## ۲) انتخاب نهایی انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ:

پس از انجام مصاحبه‌های یاد شده، به منظور بررسی نظرات خبرگان، نشست‌های تحت عنوان مدیریت تعاملی برگزار شد تا خبرگان حاضر در جلسه در مورد هر یک از مقولات یافت شده به ارائه نظر بپردازند. در این جلسه ۸ نفر از خبرگان حوزه مدیریت عملکرد با روش هدفمند و بر اساس این شاخص‌های انتخاب شدند: (۱) تجربه مشاوره به بیش از یک سازمان، (۲) طراحی و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در حداقل یک سازمان در صنایع مختلف (۳) داشتن حداقل ۵ سال کار کارشناسی در زمینه مدیریت عملکرد (۴) نشر حداقل یک اثر پژوهشی در زمینه مدیریت عملکرد. اطلاعات خبرگان شرکت‌کننده در جلسه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: اطلاعات خبرگان شرکت‌کننده در جلسه مدیریت تعاملی

شاخص‌های انتخاب افراد			مشارکت کنندگان
تألیف حداقل یک کتاب یا مقاله	سابق کار کارشناسی در زمینه منابع انسانی بیش از ۵ سال	سابقه مشاوره به بیش از یک سازمان	
۱ اثر پژوهشی	۸ سال سابقه کاری	۱ سازمان	۱
-	۵ سال سابقه کاری	-	۲
۱ اثر پژوهشی	۶ سال سابقه کاری	۳ سازمان	۳
۲ اثر پژوهشی	۷ سال سابقه کاری	۴ سازمان	۴
۱ اثر پژوهشی	۷ سال سابقه کاری	۲ سازمان	۵
-	۷ سال سابقه کاری	۶ سازمان	۶
-	۸ سال سابقه کاری	۳ سازمان	۷
-	۳ سال سابقه کاری	-	۸

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در این مرحله به منظور گردآوری داده‌ها از روش ایده‌نویسی و همچنین از نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری برای تعیین روابط بین مقولات استفاده شده است (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در جلسه مدیریت تعاملی فهرستی از انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد (مستخرج از مصاحبه‌های مرحله قبل) به اعضای گروه ارائه و از آنها خواسته شد تا مهم‌ترین آن انگیزه‌ها را بر اساس تجربیات خود شناسایی نمایند. در این مرحله خبرگان مجاز به اضافه نمودن مواردی خارج از فهرست یادشده و یا ترکیب و تغییر آنها نیز بوده‌اند. در نهایت پس از سه دوره بحث و گفتگو، ۱۶ انگیزه توسط خبرگان شناسایی و نهایتاً پس از رأی‌گیری ۶ مورد از آنها نهایی شدند.

### ۳) شناسایی روابط و اولویت انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ:

در این مرحله از طریق نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری رابطه بین انگیزه‌های منتخب نهایی تعیین شدند. بدین منظور، با ورود اطلاعات به نرم‌افزار و طرح سؤالاتی توسط آن، خبرگان حاضر در جلسه با توجه به تجربیات خود در زمینه طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ، تأثیرات قابل ملاحظه هر کدام از انگیزه‌های شناسایی شده بر انگیزه دیگر را در یک فرایند ماتریکسی مورد بررسی قرار دادند. از این طریق شبکه روابط علی- معلولی بین انگیزه‌های منتخب توسط نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری رسم شد.

#### ۳- یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در چهار بخش، به این ترتیب ارائه می‌شوند: الف) شناسایی انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد، ب) انتخاب نهایی مهم‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد، ج) شناسایی روابط بین مهم‌ترین انگیزه‌های انتخاب شده در مرحله قبل و نهایتاً تعیین میزان اهمیت این انگیزه‌ها. هر کدام از این چهار یافته در ادامه توضیح داده شده‌اند.

#### الف) شناسایی اولیه انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ:

برای شناسایی اولیه این انگیزه‌ها، پس از انجام مصاحبه‌ها، چهار مرحله به شرح زیر طی شد: پیاده‌سازی کامل متن مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی، استخراج شواهد گفتاری از متن مصاحبه‌ها، مفهوم‌سازی از شواهد گفتاری و نهایتاً گروه‌بندی مفاهیم و استخراج مقوله‌ها. مراحل دو تا چهار، بصورت خلاصه در ادامه توضیح داده شده‌اند.

شواهد گفتاری همان رخدادها، وقایع و پدیده موجود در کلام مصاحبه‌شوندگان هستند که ارتباط معناداری با یک یا چند سؤال تحقیق دارند. در جدول زیر بخشی از شواهد گفتاری شناسایی شده در مصاحبه سوم به عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۳: نمونه ای از شواهد گفتاری مستخرج از بخشی از مصاحبه سوم

ردیف	شواهد گفتاری
۱-۳	شرکت ... با الگوگیری از شرکت مادر، آیین نامه ارزیابی کارایی کارخانه که همان ارزیابی عملکرد است، را ایجاد نمود.
۳-۳	اقدام به شناسایی فرایندها و استانداردسازی آنها نمودند. تا از این طریق بتوانند با شاخص هایی که ایجاد می کنند به صورت نظام مند فرایندها را ارزیابی کنند.
۳۲-۳	همزمان با گرفتن ایزو و جایزه تعالی به ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد واحد اقدام نمودیم.
۲۷-۳	واحدهای سازمان با کمک حوزه استراتژیک و طرح برنامه برای رسیدن به اهداف سازمان، برنامه ها و مأموریت استراتژیک واحد را در قالب کارت امتیازی متوازن تعریف می کنند و برنامه عملیاتی مرتبط با آن را ایجاد می نمایند و همکاران انجام آنها را تعیین می کنند.

منبع: (یافته های نگارندگان)

در گام بعد، به مفهوم سازی هر یک از شواهد گفتاری یافت شده اقدام شده است. منظور از مفهوم سازی این است که یک یا چند مورد از شواهد گفتاری استخراج شده در مرحله قبلی را بر می داریم، به اجزایی تقسیم می کنیم و به هر جزء، عنوان و یا برجستگی که دارای ارتباط مفهومی با آن شواهد هستند را ارائه می دهیم (اشتراس، ۱۳۹۰). نمونه ای از مفهوم سازی اولیه در قالب جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: نمونه ای از مفهوم سازی بر اساس شواهد گفتاری استخراج شده

ردیف	شواهد / واقعه	شناسایی مفاهیم اولیه
۱	شرکت ... با الگوگیری از شرکت مادر، ایران خودرو، آیین نامه ارزیابی کارایی کارخانه که همان ارزیابی عملکرد است، را ایجاد نمود.	الگوبرداری از آیین نامه های شرکت مادر برخورداری شرکت مادر از نظام ارزیابی عملکرد
۲	بخش منابع انسانی شرکت ... ، همزمان با گرفتن ایزو و جایزه تعالی، همچنین به دلیل سیاست های کنترلی که از طرف بنگاه مادر، ایران خودرو، تعیین شده بود به ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد واحد پرداخت.	توجه به ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد واحدها همزمان با جایزه تعالی انگیزه کسب جوایز تعالی توجه به ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد واحدها همزمان با ایزو ها و استانداردها
۳	از نتایج ارزیابی در مدل تعالی کیفیت بومی سازی شده استفاده می کنیم.	امکان شرکت در جایزه های تعالی و کیفیت

منبع: (یافته های نگارندگان)

نهایتاً، به گروه‌بندی مفاهیم شناسایی شده بر اساس میزان قرابت مفهومی آنها با یکدیگر پرداخته شده است. روند طبقه‌بندی مفاهیمی که به نظر می‌رسد دارای معانی یکسانی می‌باشند و به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله‌پردازی نامیده می‌شود. نمونه‌ای از این مقوله‌پردازی در قالب جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: نمونه‌ای از مقوله‌سازی از مفاهیم استخراج شده

مقوله سازی	مفهوم سازی اولیه از رخدادها	ردیف
وجود سیستم مدیریت عملکرد در بنگاه مادر	الگوبرداری از آیین نامه‌های شرکت مادر	۳-۱
	برخورداری شرکت مادر از نظام ارزیابی عملکرد	۳-۲
	وجود تجربه تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد در بنگاه مادر	۱-۵۸، ۳-۳
	وجود تجربه تعریف فرایندهای سازمان و اندازه‌گیری آنها در بنگاه مادر	۳-۴
شفافیت الزامات بنگاه مادر در ارتباط با شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان‌های تابعه	الزامات بنگاه مادر در مورد اهداف سازمان‌های تابعه	۱-۵۶، ۳-۵
	ابلاغ اهداف مرتبط با شاخص‌ها از سوی بنگاه مادر	۳-۶
	ابلاغ شاخص‌های کلیدی عملکرد از سوی بنگاه مادر	۱-۵۷
	ابلاغ شاخص‌های کلیدی عملکرد واحدها-فرایندها از سوی بنگاه مادر	۱-۵۶
	تعریف اولویت شاخص‌های کلیدی عملکرد براساس سیاست‌های بنگاه مادر	۱-۵۵

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در نتیجه انجام مراحل فوق بر روی مصاحبه‌های کدگذاری شده، ۸ انگیزه کسب و کارهای بزرگ ایرانی برای استفاده از نظام مدیریت عملکرد شناسایی و نهایی شدند. این انگیزه‌ها عبارتند از: وجود سیستم مدیریت عملکرد در بنگاه مادر، شفافیت الزامات بنگاه مادر در ارتباط با مدیریت عملکرد، الزام شرکت‌های تابعه به ارائه گزارش عملکرد نواحی کلیدی خود به بنگاه مادر، انگیزه و تلاش جهت کسب جوایز تعالی و استانداردهای کیفیت، وجود نظام برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری راهبردی در شرکت، نظارت و پایش عملکرد واحدها بر اساس شاخص‌های عملکردی، پاداش‌دهی بر اساس عملکرد هر یک از واحدها و افراد، آگاهی افراد از برنامه‌ها و عملکرد مطلوب.

در گام بعد برای روشن‌سازی معنی هر یک از این عوامل انگیزشی، شاخص‌های مهم در تعریف آنها بر اساس متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها ارائه شده‌اند. بدین منظور، با مراجعه به مصاحبه‌های انجام شده، مفهوم، ابعاد و تعریف هر یک از آنها با توجه به تجربیات و بیانات مصاحبه‌شوندگان تعیین شد. عناوین و تعاریف این انگیزه‌ها در جدول ۶ درج شده‌اند.

جدول ۶: عناوین و تعاریف انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد (مستخرج از مصاحبه‌ها)

ردیف	انگیزه‌ها	تعریف
۱	وجود سیستم مدیریت عملکرد در بنگاه مادر	در بنگاه مادر نظام مدیریت عملکرد وجود دارد و فرایند واحدهای سازمان و نحوه اندازه‌گیری آنها، براساس شاخصهای کلیدی عملکرد مشخص شده است. همچنین بنگاه مادر از آئین‌نامه مدیریت عملکرد برخوردار هستند.
۲	شفافیت الزامات بنگاه مادر در ارتباط با مدیریت عملکرد سازمان‌های تابعه	بنگاه مادر اهداف سازمان‌های تابعه و واحدهای آن را تعریف و ابلاغ می‌نماید. همچنین شاخصهای کلیدی عملکرد فرایندها و واحدهای سازمان‌های تابعه از سوی بنگاه مادر ابلاغ می‌گردد و از این طریق بر عملکرد آنها نظارت دارد.
۳	الزام شرکت‌های تابعه به ارائه گزارش عملکرد نواحی کلیدی خود به بنگاه مادر	سازمان‌های تابعه ملزم هستند عملکرد خود را در حوزه‌های کلیدی به بنگاه مادر گزارش دهند.
۴	انگیزه و تلاش جهت کسب جوایز تعالی و استانداردهای کیفیت	سازمان به دنبال منطبق شدن فرایندها و فعالیت‌ها با مدل‌ها و استانداردهای جهانی همچون جایزه‌های تعالی و کیفیت و ... می‌باشد. همچنین سازمان به منظور دستیابی به استانداردهای جهانی برنامه ریزی و تلاش می‌کند و به بهبود مستمر فرایندها و فعالیت‌های سازمان بر اساس استانداردها و مدل‌های جهانی می‌پردازد.
۵	وجود نظام برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری راهبردی در شرکت	در سازمان واحدی به عنوان متولی تعیین استراتژی‌ها تعریف شده است و استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان مشخص می‌باشد. همچنین در سازمان برنامه‌ها و فرایندها را براساس استراتژی‌های سازمان تعیین و تعریف شده است از سوی دیگر مدیران ارشد در سازمان نگاه استراتژیک دارند و کارکنان از استراتژی‌ها و اهداف سازمان آگاه هستند و به آن اعتقاد دارند.
۶	نظارت و پایش عملکرد واحدها بر اساس نظام مدیریت عملکرد	نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار نظارتی بر عملکرد واحدها می‌باشد
۷	پاداش‌دهی بر اساس عملکرد هر یک از واحدها و افراد	از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد جهت پرداخت پاداش به افراد و واحدها استفاده می‌شود و براساس عملکرد هر واحدی و میزان دستیابی آنها به اهداف مشوقهای مالی در نظر می‌گیرند. همچنین مکانسیم‌های تشویقی و تنبیهی در سازمان مشخص و معین می‌باشد.
۸	آگاهی افراد از برنامه‌ها و عملکرد مطلوب	از طریق مشخص کردن استانداردها و اهداف عملکردی کارکنان از استانداردهای عملکردی مطلوب آگاه شده‌اند و برنامه‌های بهبود تعریف شده برای فرایند یا واحد برای آنها روشن و شفاف است.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

ب) انتخاب مهم‌ترین انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای

بزرگ:

بر اساس روش مدیریت تعاملی که به تفصیل در بخش قبلی این مقاله توضیح داده شد، گروهی از خبرگان و متخصصان نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ ایرانی، با در دست داشتن فهرست ۸ انگیزش مستخرج از مصاحبه‌ها (جدول ۶)، به بحث و گفتگو با یکدیگر پرداختند. هدف از این بحث، انتخاب نهایی عوامل انگیزشی مورد مطالعه بود. خبرگان حاضر در

بحث می‌توانستند از فهرست اولیه و یا خارج از آن، عوامل انگیزشی موردنظرشان را انتخاب نمایند. در این راستا، روش مدیریت تعاملی کمک کرد تا بین خبرگان در خصوص انتخاب نهایی عوامل انگیزشی مورد مطالعه اجماع بوجود آید و تجربیات ایشان مورد کاوش و مطالعه قرار گیرد. بر اساس روش مدیریت تعاملی، هر کدام از خبرگان در سه مرحله، سه عامل انگیزشی را به عنوان مهم‌ترین انگیزاننده‌های کسب و کارها در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد انتخاب کردند و سعی کردند ضمن تعریف عوامل انگیزشی مورد نظر خود، به بیان دلایل اهمیت این عوامل نیز بپردازند. نهایتاً، هر کدام از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی، با در دست داشتن پنج برگ رأی، اقدام به انتخاب پنج عامل انگیزشی که دارای بیشترین اهمیت از نظر ایشان بود پرداختند. جدول ۷، عوامل انگیزشی انتخاب شده توسط خبرگان در طول سه دوره بحث و نیز تعداد آرای اختصاص یافته به آنها و اینکه آیا نهایتاً انتخاب شده‌اند یا نه را نشان می‌دهد. جدول ۷: فهرست نهایی مهم‌ترین انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ

مهم‌ترین انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد			
ردیف	مقولات	تعداد رأی	انتخاب نهایی
۱	درست کار کردن افراد	۱	-
۲	پایش و پاداش‌دهی براساس عملکرد واحدها و افراد	۴	+
۳	انتظار کارکنان برای ارزیابی مبتنی بر عملکرد	۲	-
۴	افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد واحدها و کارکنان	۲	-
۵	همراستایی اهداف فردی با واحد‌ها و سازمان	۷	+
۶	احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار	۵	+
۷	وجود فضای رقابتی	۳	+
۸	کنترل میزان تحقق اهداف	۳	+
۹	انگیزه و تلاش در راستای استقرار کیفیت و ایجاد بهره‌وری	۰	-
۱۰	بهبود سطح عملکرد از طریق شاخصها و استانداردها	۲	-
۱۱	شناخته شدن بر اساس عملکرد (اساس عدم تبعیض / عدالت)	۴	+
۱۲	پاسخ‌گویی به انتظارات معقول کارکنان	۰	-
۱۳	حرکت به سوی تعالی	۱	-
۱۴	هدفمند کردن توسعه منابع انسانی	۲	-
۱۵	ایجاد فضای یادگیری	۰	-
۱۶	بهبود فضای تعاملی کارکنان بر مبنای ارائه بازخورد عملکرد	۱	-

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول ۷ قابل مشاهده می‌باشد، عوامل انگیزشی که کمتر از سه رأی گرفته‌اند انتخاب نشده‌اند. بر این اساس، ۶ مورد به عنوان مهم‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد انتخاب شدند: (۱) وجود فضای رقابتی، (۲) احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار، (۳) کنترل و اطمینان از تحقق اهداف، (۴) همراستایی اهداف فردی و سازمانی، (۵) پایش عملکرد و پاداش‌دهی براساس عملکرد و (۶) شناخته شدن بر اساس عملکرد. در ادامه تعاریف و دلایل اهمیت برای شش عامل انگیزشی منتخب آورده شده است.

#### (۱) پایش عملکرد و پاداش‌دهی بر اساس عملکرد

یکی از دغدغه‌های سازمانها، جبران خدمات کارکنان و پرداخت‌های مادی و غیرمادی در قبال همکاری کارکنان می‌باشد، نحوه ارتباط بین عملکرد کارکنان و پرداخت‌ها می‌بایست به صورت دقیق انجام گیرد. بدین منظور تعیین نظام و مکانیسم‌های مناسب ضروری می‌باشد. نظامی که از طریق آن در ابتدا عملکرد به صورت دقیق پایش گردیده و مستند شوند و بر اساس نتایج عملکردی پاداش‌دهی صورت گیرد (Armstrong, 2012).

بر اساس تجربه خبرگان، ایجاد این پیوند بین عملکرد کارکنان و پاداش به عنوان یکی از انگیزه سازمان‌ها از بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌باشد در این رابطه یکی از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی تجربه خود را به این صورت بیان نموده است:

"در شرکتی که به عنوان مشاوره حضور داشتم، مدیرش اومد بهم گفت آیا اگر ما این نظام رو طراحی کنیم عملکرد واحدهای ما بالا میره؟ در واقع هدف اون مدیر از بکارگیری نظام مدیریت عملکرد، افزایش عملکرد کارکنان و واحدهاش بود تا با پاداش دهی براساس نتایج اون نظام بتونه در بین همکارانش انگیزه ایجاد کنه."

#### (۲) شناخته شدن براساس عملکرد (برخورداری از عدالت و نه تبعیض):

عدالت به معنای برخورد با افراد از روی انصاف و حق و شایستگی است. از میان انواع عدالت، عدالت طبیعی به حق آگاهی کارکنان از انتظارات عملکردی سازمان اشاره دارد. این نوع عدالت در ارتباط با حق کارکنان در مورد آگاهی از ضعفها، خطاها و قوت‌هایشان، می‌باشد. از طرف دیگر عدالت اجتماعی، به برخورد عادلانه در ارتباط با کارکنان اشاره دارد، به صورتی که افراد با عملکرد متفاوت شناخته شوند (Armstrong, 2012).

خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی رعایت عدالت طبیعی و اجتماعی و شناخت تفاوت‌های عملکردی افراد را به عنوان یکی از انگیزه‌های مهم سازمان‌ها در بکارگیری نظام



مدیریتی عملکرد معرفی می‌کنند. به طوری که یکی از خبرگان تجربه خود را به صورت زیر بیان نمود:

"..... ما توی شرکتمون به نظرسنجی راه‌اندازی کردیم سؤال اول این بود که شرکت انتظار عملکرد بالایی از کارکنانش داره. ۸۹٪ از کارکنان پاسخخون به این سؤال مثبت بود. سؤال دوم این بود که من می‌دونم با چه شاخص‌هایی ارزیابی عملکرد میشم. فکر میکنم ۳۶ یا ۳۷٪ پاسخخون مثبت بود و سؤال سوم این بود که به صورت شفاف در مورد عملکردم به من بازخورد داده میشه. حدود ۲۱٪ کارکنان پاسخخون به این سؤال مثبت بود. این دو تا سؤال آخری، ناحیه قرمز ما بود. در واقع ما فهمیدیم که به رغم اینکه کارکنان اعتقاد دارند که شرکت انتظارات زیادی از اونها داره ولی اونها در خصوص اینکه چقدر اونها واقعاً با عملکرد واقعی شون سنجیده می‌شوند نظرات چندان مثبتی نداشتند. این یافته‌ها ما را در شرکت به این سمت برد که سیستم مدیریت عملکرد طراحی کردیم و برای اون نرم‌افزار سفارش دادیم."

### ۳) همراستایی اهداف فردی و سازمانی

بارنارد (۱۹۳۸)، همکاری و هماهنگی آگاهانه و هدفمند بین افراد درون سازمان را شرط بقاء سازمان می‌داند. او بیان می‌کند همراستایی بین اهداف کارکنان و سازمان می‌بایست به طرق مختلفی، از جمله ترغیب کارکنان، تعیین پاداش‌های مادی، ایجاد نظام‌های هماهنگ‌کننده ایجاد شود. بارنارد تأیید می‌کند جهت بقای سازمان می‌بایست یک مقصد مشترک تعیین شود (اسکات، ۱۳۸۷).

براساس تجربه خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی، ایجاد چنین همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی از جمله انگیزاننده‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ می‌باشد.

### ۴) احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار

رهبران تحول‌گسائی هستند که پیروان خود را به ایجاد تغییر در سازمان ترغیب می‌کنند، و با انگیزه‌های درونی خود به دنبال ایجاد تغییر در جهت بهبود عملکرد سازمان هستند. تحقیقات نشان داده است این دسته از رهبران، عامل قدرتمند و مهم در سازمان‌ها به شمار می‌آیند، به طوری که تغییرات از آنها شروع می‌گردد (Bass, 2006). براساس تجربیات خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی، وجود رهبران تحولی در سازمان و احساس نیاز این رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار یکی از انگیزاننده‌های مهم بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌باشند، این عامل انگیزشی توسط یکی از خبرگان حاضر در جلسه بدین گونه توضیح داده شده است:

"در تجربه‌ام سازمانی رو به یاد میارم که با این که خصوصی نبود به دنبال استفاده از نظام مدیریت عملکرد بود. چرا که آدمایی اونجا بودن که خودشون میخواستن تفاوت ایجاد کنن."

#### ۵) وجود فضای رقابتی

به زعم پورتر (۱۹۹۸) رقابت در محیط کسب و کار را می‌توان به ۵ عامل شدت رقابت بین رقبای، تهدید تازه‌واردان، تهدید جایگزین‌ها، قدرت چانه‌زنی مشتریان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان مرتبط ساخت. پورتر بیان می‌کند وضعیت این پنج نیرو در محیط رقابتی، شدت رقابت را نشان می‌دهد و هر چه میزان شدت رقابت در صنعت بیشتر باشد، بقای سازمان‌ها به چگونگی عملکرد واحدها و افراد وابسته است (پورتر، ۱۹۹۸).

به عنوان نمونه در صورتی که در محیط کسب و کار، برای ورود تازه واردان مانع وجود نداشته باشد و از طرفی قدرت مشتریان و تأمین‌کنندگان از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردار باشند، رقابت در سطح بالایی قرار دارد (همان). خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی چنین فضایی را به عنوان یکی از مهم‌ترین انگیزه سازمان‌ها برای پیش، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد در قالب نظام مدیریت عملکرد شکل می‌دهد. یکی از خبرگان حاضر در نشست مدیریت تعاملی، اهمیت این عامل را این‌گونه بیان کرد:

"چند وقت پیش یه شرکتی بودم که به تازگی برنامه‌ریزی استراتژیکش رو نهایی کرده بود. مدیرعامل در جمع معاونینش خیلی رک و ساده گفت دوستان اگر این برنامه‌ها رو انجام ندید برتون میدارم. چون اگه این برنامه‌ها رو انجام ندم برم میدارن. من شماها رو بیشتر از خودم دوست ندارم. گفت من رو هیئت مدیره گذاشته گفته با توجه به فضای رقابتی موجود باید این کارها رو بکنی و به این سود و فروش من رو برسونی. نکنم من رو برمیدارن شما هم نکنید شما رو برمیدارم."

#### ۶) کنترل و اطمینان از تحقق اهداف

نظام مدیریت عملکرد استراتژی‌های سازمان را در قالب اهداف به سطوح مختلف انتقال می‌دهد، اهداف به شاخص‌های عملکردی شکسته می‌شود و جهت دستیابی به آنها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. مدیریت عملکرد به پیش مستمر برنامه‌ها اقدام می‌کند و از این طریق دستیابی به اهداف از ضریب اطمینان مناسبی برخوردار می‌گردند (Armstrong, 2009). بر اساس تجربه خبرگان انگیزه برخی از سازمان‌ها برای طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، کنترل و

اطمینان از تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد. این عامل انگیزشی توسط یکی از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی بدین‌گونه توضیح داده شد:

"در شرکت‌هایی که به دنبال طراحی نظام مدیریت عملکرد بودند دیدم که میخواستند مطمئن بشن اون چیزی که از شرکتشون انتظار دارن اتفاق میفته یا نه؟ در واقع دنبال این بودند که ببینند مجموعه اهداف سازمان محقق شده‌اند یا نه. حالا اون اهداف هر چی که هستش به دنبال ساختاری بودند که بتونه بگه چه میزان در دست‌یابی اون اهداف موفق شده‌اند یا نشده‌اند."

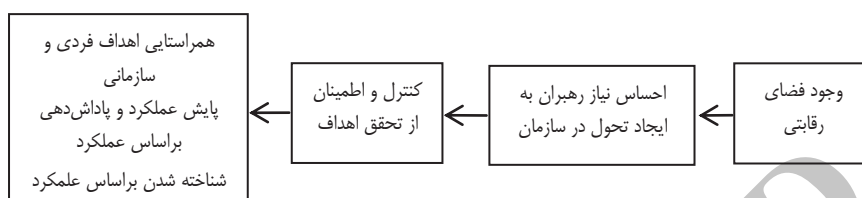
اکنون که مهم‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مشخص شدند، شناسایی روابط بین این انگیزه‌ها حائز اهمیت می‌شود. بخش بعدی یافته‌های این مقاله، به بررسی این روابط می‌پردازد.

### ج) شناسایی روابط تعاملی فی‌مابین انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ:

همانگونه که بیان شد، یکی از وجوه ممیزه این تحقیق با تحقیق‌های مشابه در این است که پژوهش حاضر درصدد یافتن روابط فی‌مابین مهم‌ترین عوامل انگیزشی مؤثر در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد توسط کسب و کارهای بزرگ نیز بوده است. در واقع، صرف شناسایی این انگیزه‌ها کمک چندانی به شرکت‌های ذینفع این نظام نمی‌کند؛ چرا که میزان اهمیت و علی - معلولی بودن این انگیزاننده‌ها با هم یکسان نیست.

برای یافتن روابط علی - معلولی عوامل انگیزشی یاد شده، ابتدا آنها به نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری وارد شدند. سپس، با استفاده از نظرات خبرگان حاضر در نشست مدیریت تعاملی و با استفاده از نرم‌افزار، به صورت مرحله به مرحله، روابط فی‌مابین آن عوامل انگیزشی استخراج شدند. شکل ۲، شبکه روابط تعاملی بین این مهم‌ترین عوامل انگیزشی را نشان می‌دهد.

همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، عوامل انگیزشی که در سمت راست نمودار واقع شده‌اند تأثیرات قابل توجهی بر هر کدام از دیگر عوامل انگیزشی در سمت چپ خود دارند. با استفاده از علامت فلش، سمت و سوی این تأثیرات مشخص شده است. در کنار هم قرار گرفتن دو یا چند عامل انگیزشی در یک مستطیل نشانگر وجود ارتباطات تعاملی و دو طرفه بین آنها است.



شکل ۲: شبکه روابط تعاملی مهمترین عوامل انگیزاننده بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ  
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر این اساس، «وجود فضای رقابتی» بیشترین درجه تأثیرگذاری را بر روی سایر انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد دارد، به گونه‌ای که تمامی پنج عامل انگیزشی دیگر شناسایی شده، به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر این عامل هستند.

در سطح بعدی، «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» بر عوامل انگیزشی قرار گرفته در دو سطح دیگر تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد و علاوه بر آن، نقش یک متغیر میانجی را بین «وجود فضای رقابتی» و «کنترل و اطمینان از تحقق اهداف» ایفا می‌کند. یکی از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی، تجربه خود در زمینه تأثیرگذاری «احساس نیاز رهبران به تحول در کسب و کار» را این گونه بیان کرد:

"یکی از همکاران ما در دانشگاه آزاد خیلی راندمان خوبی نداشت. بعد از یک مدتی در خودش نیاز به ایجاد تحول در محیط و موقعیت کاریش رو احساس کرد و بعد از اینکه در یه دانشگاه دولتی موقعیتی براش فراهم شد به عنوان مدعو دعوتش کردند. اونجا خیلی تلاش کرد به چشم بیاد برای اینکه اونجا نگهش دارند. بعد از مدتی، همکاران اون دانشگاه دولتی به ما گفتن که فلانی خیلی استناد خوب و موفقیه. به نظرم، این تأثیر ویژه نیاز انسان به تحول در محیط است که میتونه تا این حد، عملکرد رو تحت تأثیر خودش بذاره."

در سطح بعدی، عامل «کنترل و اطمینان از تحقق اهداف» به نوبه خود نقش میانجی‌گری بین «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» و مجموعه‌ای سه‌تایی از عوامل انگیزشی در سطح آخر را ایفا می‌کند. یکی از خبرگان حاضر در جلسه به این نکته اشاره کردند که:

"من بعضی جاها که به تجربه‌ام نگاه می‌کنم، میبینم که سازمان‌هایی بودند که عملکردها پایش نمی‌شدند، پاداش هم بر اساس عملکرد داده نمیشد، باز مدیر خواسته که وضعیت رو تغییر بده. اون مدیر براش فرقی نداشته که عملکردها به چه نحوی است و اینکه افراد به چه نحوی پاداش میگیرند و مبنای پاداش دهی چی هست. مدیر میگفته فرهنگ نامطلوبه و میخواست اون رو تغییر بده و تنها به دنبال تغییر بوده همین تغییر منجر به تحقق اهداف سازمان میشه و قابل تصوره که تحقق اهداف سازمان بقیه چیزها هم را به دنبال میاره."

نهایتاً، در سطح آخر، عوامل انگیزشی «همراستایی اهداف فردی و سازمانی»، «پایش عملکرد و پاداش دهی بر اساس عملکرد» و «شناخته شدن بر اساس عملکرد» تأثیرات رفت و برگشت متقابلی بر روی یکدیگر دارند. یکی از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی روابط متقابل بین این سه عامل انگیزشی را این‌گونه تفسیر می‌کرد:

"بر اساس تجربیاتم دیدم که وقتی به کارکنان بر اساس عملکرد پاداش داده‌اند آنها متوجه شده‌اند که چه شاخص‌هایی برای سازمان مهم است و به دنبال دستیابی به اونها بوده‌اند تا به اهداف سازمان دست پیدا کنند و این امر مطلوب سازمان بوده چون تونسته بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان همراستایی ایجاد کنه البته عکس این هم در سازمان‌ها دیده شده."

**د) شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی انگیزه‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ:**

ساختار روابط تعاملی عوامل انگیزاننده بکارگیری نظام مدیریت عملکرد در کسب و کارهای بزرگ که در شکل ۲ نشان داده شده است، صرفاً روابط علی- معلولی بین آن عوامل انگیزاننده را نشان می‌دهد و نمی‌توان «میزان اهمیت» انگیزاننده‌ها را از ساختار یاد شده استخراج کرد. به عبارت دیگر، انگیزاننده‌هایی که در سمت راست شکل یک قرار گرفته‌اند الزاماً مهم‌ترین‌ها نیز نیستند. برای شناسایی میزان اهمیت این عوامل انگیزشی، فرمولی توسط روش مدیریت تعاملی به شرح زیر پیشنهاد شده است (Rezaei-zadeh et al., 2014):

میزان اهمیت مقوله = تعداد آرای داده شده + نمره سطح در مدل + تعداد مؤلفه‌هایی که از این مقوله تأثیر گرفته‌اند

«تعداد آرای» داده شده به هر کدام از عوامل انگیزشی در فرایند جلسه مدیریت تعاملی از جدول ۷ و «نمره سطح» و «تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر» از شکل یک قابل استخراج می‌باشند. برای محاسبه نمره سطح، به شکل ۲ نگاه می‌کنیم تا ببینیم هر کدام از انگیزاننده‌ها در چه سطحی قرار گرفته‌اند. هر چقدر آنها در سطوح نزدیک‌تر به سمت راست که اثرگذارتر هستند

قرار گرفته باشند، نمره سطح آنها بیشتر می‌شود. به عنوان مثال، «وجود فضای رقابتی» که در سمت راست نمودار قرار گرفته است نمره چهار می‌گیرد و «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» که در سطح بعدی از سمت راست قرار گرفته است، نمره سه می‌گیرد. برای محاسبه «تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر» نیز به شکل ۲ نگاه کرده و تعداد انگیزاننده‌هایی که تحت تأثیر هر عامل هستند را می‌شمریم. به عنوان مثال، پنج عامل از «وجود فضای رقابتی» و چهار عامل از «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» تأثیر پذیرفته‌اند. جدول ۸، محاسبه نمرات اخذ شده توسط هر کدام از عوامل انگیزشی را بر اساس فرمول بالا نشان می‌دهد.

جدول ۸: محاسبه میزان اهمیت انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری از نظام مدیریت عملکرد

ردیف	انگیزه‌ها	میزان اهمیت
۱	وجود فضای رقابتی	$5+4+3=12$
۲	احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار	$4+3+5=12$
۳	همراستایی اهداف فردی و سازمانی	$2+1+7=10$
۴	کنترل اطمینان از تحقق اهداف	$3+2+3=8$
۵	شناخته شدن براساس عملکرد	$3+2+3=7$
۶	پایش عملکرد و پاداش‌دهی براساس عملکرد	$2+1+4=7$

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌گونه که در جدول ۸ دیده می‌شود، میزان اهمیت عوامل انگیزشی فوق تا حدودی منطبق بر شکل ۲ که نشانگر علی- معلولی بودن انگیزاننده‌ها می‌باشد. بر این اساس، «وجود فضای رقابتی» و «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» مهم‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌باشند. در خصوص اهمیت وجود فضای رقابتی و احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار، یکی از خبرگان حاضر در جلسه مدیریت تعاملی چنین بیان کرد:

"در سازمان‌هایی که دیدم و تجربه داشتم، معمولاً اون شرکت‌هایی که خصوصی می‌شوند جزء اولین جاهایی هستند که متقاضی برنامه استراتژیک و نظام مدیریت عملکرد می‌شوند. این شرکتها معتقدند برای اینکه وارد محیط رقابتی بورس بشوند خیلی چیزا شون باید تغییر کنه. از جمله، این تغییرات مورد نیاز، شفافیت در عملکرد است که بواسطه استفاده از نظام مدیریت عملکرد بدست میاد."

بر اساس جدول ۸، دو عامل انگیزاننده «شناخته شدن بر اساس عملکرد» و «پایش عملکرد و پاداش‌دهی براساس عملکرد» که در شکل ۲ نیز در سمت چپ ساختار روابط تعاملی قرار دارند، دارای کمترین میزان اهمیت در بین انگیزاننده‌های یاد شده می‌باشند.

همان‌گونه که بیان شد، قرار گرفتن یک عامل انگیزشی در سمت راست شکل ۲ که نشانگر علی‌تر بودن آن است، الزاماً نشان‌دهنده مهم‌تر بودن آن نیز نیست. مقایسه یافته‌های جدول ۸ و شکل ۲ نشان می‌دهد که هر چند «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» در سطح دو آن ساختار قرار گرفته و تحت تأثیر «وجود فضای رقابتی» در سمت راست خود می‌باشد ولی میزان اهمیت هر دوی آنها یکی است. مثال دیگر برای تضاد میزان اهمیت یک انگیزش با سطح آن در روابط علی-معلولی، «همراستایی اهداف فردی و سازمانی» است. در حالی که این عامل انگیزاننده در شکل ۲ در سطح چهار و بعد از عامل «کنترل اطمینان از تحقق اهداف» قرار گرفته است، ولی میزان اهمیت آن بیشتر از «کنترل اطمینان از تحقق اهداف» است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به شش انگیزه اصلی کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد اعتبار بومی بخشیده شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، وجود فضای رقابتی، احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار، کنترل و اطمینان از تحقق اهداف، همراستایی عملکرد فرد و سازمان، شناخته شدن براساس عملکرد و پاداش‌دهی بر اساس عملکرد از مهم‌ترین انگیزه‌های کسب و کارهای بزرگ ایرانی در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌باشند.

تمامی این عوامل انگیزشی به جز «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» توسط تحقیقات پیشین نیز مورد شناسایی و توجه قرار گرفته‌اند. جدول ۹ فهرستی از تحقیقات پیشین که انگیزاننده‌های مؤثر در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد را بیان کرده‌اند نشان داده و با یافته‌های شش‌گانه تحقیق حاضر مقایسه می‌کند. می‌توان علت این امر را بدین صورت تشریح نمود که چنین انگیزه‌هایی از اهداف ابتدایی نظام مدیریت عملکرد می‌باشند و همان‌طور که در متون مدیریت عملکرد موجود است، سازمان‌ها با انگیزه دستیابی به چنین اهدافی اقدام به بکارگیری نظام مدیریت عملکرد می‌نمایند (Armstrong, 2009). با این وجود، اولین ارزش افزوده تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین را می‌توان اعتبارسنجی این عوامل انگیزشی برای محیط خاص کسب و کارهای ایرانی دانست.

جدول ۹: مقایسه انگیزه‌های شش‌گانه شناسایی شده توسط تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین

مقایسه انگیزه‌های یافت شده با پژوهش‌های پیشین		
ردیف	یافته‌های پژوهش حاضر	یافته‌های مرتبط در پژوهش‌های پیشین
		مقاله - محقق - سال
۱	فضای رقابتی	محیط رقابتی Deccamer et al. (2012)
		محیط رقابتی Chia (2012)
		آمادگی در محیط رقابتی Krotz (2013)
		وجود عدم قطعیت در محیط Maley et al. (2014)
۲	احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار	-
۳	همراستایی اهداف فرد و سازمان	همسو سازی سازمان و رفتار کارکنان با استراتژی‌ها Lawson et al. (2004)
۴	کنترل و اطمینان از تحقق اهداف	انجام برنامه‌ها به صورت منظم جهت دستیابی به اهداف سازمان Lawson et al. (2004)
		دستیابی به اهداف Armstrong(2009)
۵	پایش عملکرد و پاداش‌دهی براساس عملکرد	نیاز به ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش‌ها Lawson et al. (2004)
		اندازه‌گیری عملکرد Chiya (2012)
		آگاهی از عملکرد کارکنان Vandermeer(2005)
۶	شناخته شدن براساس عملکرد	آگاهی بیشتر و بهتر از دانش و توانایی کارکنان Lawson et al. (2004)
		آگاهی از عملکرد کارکنان Wolf (2004)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

از بین این عوامل شش‌گانه، به نظر می‌رسد که تحقیقات پیشین به نقش «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» در برانگیزاندن سازمان‌ها برای بکارگیری نظام مدیریت عملکرد اشاره‌ای نداشته‌اند و می‌توان شناسایی این عامل انگیزشی را جزو یافته‌های منحصر به فرد این تحقیق دانست. نکته جالب توجه اینجاست که براساس پژوهش‌های انجام شده سبک رهبری تحول‌گرا در بین رهبران سازمان‌های ایرانی کم‌تر دیده شده است (زندیان، ۱۳۹۰؛ نوربخش، ۱۳۸۲). لذا از آنجایی که معمولاً سبک‌های رهبری غیر تحول‌گرا استقبال کمتری از نظام‌های تحول‌گرا، همانند نظام مدیریت عملکرد، می‌کنند (Northous, 2013)، اهمیت این عامل انگیزشی برای سازمان‌های ایرانی، قابل فهم می‌شود. شاید از همین روست که سایر تحقیقات مشابه در کشورهای صنعتی به این عامل انگیزاننده توجه نکرده و برایشان مهم نبوده است ولی در شرایط زمینه‌ای کشور ایران که در بالا به آن پرداخته شد، این عامل انگیزشی، مهم و شایان



توجه می‌باشد. نگاهی به جدول ۸ نشان می‌دهد که این عامل انگیزشی از بالاترین درجه اهمیت در بین شش انگیزه شناسایی شده توسط این تحقیق نیز برخوردار است. این درجه اهمیت بالا در تأیید شرایط زمینه‌ای سبک رهبری غیر تحول‌گرا در کشور ما می‌باشد.

علاوه بر این، «وجود فضای رقابتی» نیز یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل انگیزشی کسب و کارهای بزرگ ایرانی است که هم در علی‌ترین سطح تأثیرگذاری بر روی سایر عوامل قرار گرفته است و هم دارای بالاترین درجه اهمیت در بین سایر عوامل می‌باشد. مشابه دلیلی که برای عامل انگیزشی «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» آورده شد، این‌جا نیز به نظر می‌رسد که وجود یک خلأ اساسی در کسب و کارهای کشور در زمینه فضای رقابتی، در پرتنگ کردن این انگیزاننده توسط تحقیق حاضر نقش داشته است. به عبارت دیگر، دلیل کمبود جدی وجود فضای رقابتی در کسب و کارهای ایرانی، برخورداری از این عامل برای برانگیختن آنها به منظور استفاده از نظام مدیریت عملکرد، نقش مهمی ایفا می‌کند.

میزان اهمیت خاص دو عامل انگیزشی «وجود فضای رقابتی» و «احساس نیاز رهبران به ایجاد تحول در کسب و کار» نشان می‌دهد که حتی اگر کسب و کارهای ایرانی واجد چهار عامل انگیزشی دیگر باشند ولی این دو را نداشته باشند ممکن است باز هم انگیزه لازم را برای بکارگیری نظام مدیریت عملکرد نداشته باشند.

از این رو می‌توان گفت که تحقیق حاضر هم به شناسایی «محدوده»<sup>۱</sup> دربرگیری انگیزاننده‌های بکارگیری نظام مدیریت عملکرد پرداخته است و هم به «ترتیب اولویت»<sup>۲</sup> توجه و تقویت آنها اشاره داشته است. توجه همزمان به «محدوده» و «ترتیب اولویت» این عوامل انگیزشی، برای بکارگیری موفق نظام‌های مدیریت عملکرد، ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشند.

از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به روش تحقیق و جامعه و نمونه آماری آن اشاره کرد. این احتمال وجود دارد که با استفاده از سایر روش‌های کمی و یا کیفی تحقیق و نیز با استفاده از مشارکت گروه‌هایی دیگر از جامعه ذینفعان موضوع این تحقیق، نتایج بعضاً متفاوتی با تحقیق حاضر گرفته شود. از این رو، پرداختن به سؤالات تحقیق حاضر با استفاده از سایر روش‌ها و گروه‌های ذینفع، توصیه می‌شود.

<sup>۱</sup>-Scope

<sup>۲</sup>-Sequence

## ۵- منابع

- اسکات، ریچارد. (۱۳۸۷). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلانی، طبیعی و باز*. ترجمه: حسن میرزائی‌اهرنجانی، تهران: انتشارات سمت.
- اشتراس، آنسلم و کربین، جولیت. (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. ترجمه: ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی‌زاده، مرتضی؛ انصاری، محسن و مورفی، ایمون. (۱۳۹۲). *راهنمای کاربردی روش تحقیق مدیریت تعاملی IM و نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری ISM*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ریو، جان مارشال. (۱۳۹۳). *انگیزش و هیجان*. ترجمه: یحیی سیدمحمدی، تهران: نشر ویرایش.
- زندیان، فاطمه و ریاحی‌نیا، نصرت. (۱۳۹۰). *شناسایی سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارتباط آن میزان رضایت شغلی کتابداران*. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره ۵۷.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی*. تهران: سازمان مطالعات و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- گولد، مایکل و کمپل، اندرو. (۱۳۸۹). *استراتژی بنگاه مادر، ارزش‌آفرینی در شرکتهای چند کسب و کاره*. ترجمه: اسماعیل صادقی و ناهید صفایی. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- نوربخش، مهوش و محمدی، سردار. (۱۳۸۲). *بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیئت علمی*. نشریه دانشگاه تهران، شماره ۱۹.
- Zahran Al Hijji, K., & Cox, A. M. (2012). Performance measurement methods at academic libraries in Oman. *Performance Measurement and Metrics*, 13(3), 183-196.
- Armstrong, M. (2000). *Performance management*. second Edition, Kogan Page Publisher, P:6
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Performance Management*. 4th Edition, Kogan Page
- Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of organizational change management*, 24(1), 90-111.
- Bass, B. M., & Riggio E. R. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(2), 123-145.
- Colville, K., & Millner, D. (2011). Embedding performance management: understanding the enablers for change. *Strategic HR Review*, 10(1), 35-40.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J., & Desmidt, S. (2012). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41(6), 686-704.

- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384.
- Edgelow, C. (2011). The four challenges. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 17-24.
- Flint, D.J. (1998). *Change in customers' desired value: a grounded theory study of its nature and processes based on business customers' lived experience in the US automotive industry*. PhD Thesis, The University of Tennessee, Tennessee.
- Franco, M., & Bourne, M. (2003). Factors that play a role in managing through measures. *Management Decision*, 41(8), 698-710.
- Jeltje van der Meer-Kooistra and Ed G. J. Vosselman (2004), "The balance scorecard: Adoption and application", *Advances in Management Accounting*, 12
- Kagaari, J. R. (2011). *Performance management practices and managed performance: The moderating influence of organisational culture and climate*. Doctoral dissertation, Makerere University.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Kotter, J. P. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system. *CMA MANAGEMENT*, 77(4), 24-27.
- Maley, J., & Kramer, R. (2014). The influence of global uncertainty on the cross-border performance appraisal: A real options approach. *Personnel Review*, 43(1), 19-40.
- Pereira, M. M., & Filipe Melão, N. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 919-939.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.
- Neely, A., Kennerly, M. and V. Martinez. (2004). *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*. In: A. Neely, M. Kennerly and A. Waters (ed.), *Performance measurement and management: public and private*, 763-770, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield.
- Neely, A., & Bourne, M. (2000). *Why measurement initiative faile*. *Measuring Business Excellence*, 4 .
- Neely, A. (2002). *Business Performance measurement: Unifying theories and integrating practice*. Second edition, Cambridge University Press. P:36
- Panda, S. (2011). performance management system: Issues and challenge. *Management and labour studies*, 36.
- Philips. (2004). *process survey tools for human resource management*. published by Koninklijke Philips Electronics.
- Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business Review, the free press.

- Rezaei-Zadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cleary, B., & Murphy, E. (2014). Using Interactive Management to Identify, Rank and Model Entrepreneurial Competencies as Universities' Entrepreneurship Curricula. *Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 57-94.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis* (Vol. 30). Sage.
- Sanyal, S., & Sett, P. K. (2011). Managing human resources in dynamic environments to create value: role of HR options. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1918-1941.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. *Management Research Review*, 36(10), 991-1010.
- Shu, W., & Chuang, Y. H. (2011). The perceived benefits of six-degree-separation social networks. *Internet Research*, 21(1), 26-45.
- Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2009). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508-522.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Verweire, K. & Van Den Berche, L. (2004). *integrated performance management: A guide to Strategy implementation*. Sage Publications, P:7.
- Shu, W., & Chuang, Y. H. (2011). The perceived benefits of six-degree-separation social networks. *Internet Research*, 21(1), 26-45.
- de Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367-390.
- de Waal, A., Kourtit, K., & Nijkamp, P. (2009). The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1242-1265.
- de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
- Wolf, M. G. (2004). *Selecting the right performance management system*. published by the McGraw-Hill Company, in "The talent management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People" Edith By Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R.
- Zairi, m. & Jarry, Y. (2000). *Becoming world class through a culture of measurement*. in Neely performance measurement past present and future center for business performance Cranfield university.
- Zhang, R., & McCornac, D. C. (2013). The need for private universities in Japan to be agents of change. *International Journal of Educational Management*, 27(6), 562-577.